



Sous la direction de
Daniel Mercure

Les transformations contemporaines du rapport au travail



CHAPITRE 8

Normes managériales et nouvelles formes de rapport au travail

MARIE-PIERRE BOURDAGES-SYLVAIN
NANCY CÔTÉ¹

Depuis les trois dernières *décennies*, le monde du travail et de l'emploi est en proie à des bouleversements majeurs : les structures productives des sociétés occidentales ont en effet connu des transformations importantes, en rupture avec le modèle keynésien qui a marqué la société salariale. Le mouvement de financiarisation, couplé à la libéralisation des marchés et à la croissance des secteurs porteurs de l'économie du savoir et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, a contribué à une reconfiguration économique façonnant le capitalisme contemporain. Cette recomposition s'est traduite sur le marché du travail par la diffusion de nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail, pour répondre aux impératifs de flexibilité, de productivité et de performance des organisations. Ce contexte a contribué à l'émergence d'une phase de modernisation managériale, caractérisée par des demandes inédites de mise au travail de la subjectivité dans le procès de production. Le discours managérial contemporain en appelle à des formes singulières d'arrimage entre le travail et la subjectivité des travailleurs comme voies pour répondre non seulement aux sommations organisationnelles, mais également à celles d'humanisation

1. Les auteures remercient l'auxiliaire de recherche Nathalie Gagnon pour la qualité de son travail au cours de ce projet.

du travail. Les nouvelles injonctions managériales viseraient non seulement la mobilisation des compétences professionnelles dans l'activité de travail, mais également celle des aptitudes personnelles au service du procès productif. Pour la gestion du personnel, cela se traduit notamment par la diffusion de nouvelles pratiques managériales et d'injonctions à l'engagement, à l'implication et à l'autonomie responsable. L'utilisation d'outils de gestion innovants et la personnalisation des pratiques sont présentées comme des voies pour s'adapter aux réalités plurielles des travailleurs, tout en répondant aux exigences d'efficacité et d'efficience organisationnelles.

Les transformations des conditions objectives et subjectives de travail qui en découlent ne sont pas sans influencer l'expérience vécue des travailleurs, lesquels œuvrent dans un marché du travail en pleine évolution. De fait, la diffusion de cette nouvelle logique managériale modifie les rapports complexes entre l'activité de travail et la subjectivité de la main-d'œuvre, suscitant un lot de questions quant à la nouvelle pensée gestionnaire et à ses effets sur les travailleurs. Quelles sont les logiques qui sous-tendent l'élaboration de cette nouvelle phase de modernisation managériale ? Quel est l'effet des normes managériales contemporaines sur le vécu des travailleurs, notamment des cadres chargés de les diffuser ? En quoi les nouvelles dynamiques du monde du travail et de l'emploi influencent-elles leur manière de vivre le travail ? Les implications de la modernisation managériale et les pratiques associées affectent-elles la place et le sens accordés au travail ? Contribuent-elles au façonnement de nouvelles formes d'engagement – voire de désengagement – dans le travail ?

Pour mieux comprendre les effets de cette phase de modernisation managériale sur le rapport au travail, ce chapitre examine certains vecteurs qui contribuent à son élaboration et à sa diffusion dans les milieux de travail, ainsi que leur influence sur les modes de mobilisation subjective et le vécu des gestionnaires mandatés de les diffuser. Ses objectifs sont triples : 1) explorer le contexte d'émergence des nouvelles normes managériales, notamment celles qui en appellent à la mobilisation subjective dans l'activité de travail ; 2) analyser certaines voies de production et de diffusion de ces normes dans les milieux de travail ; et 3) s'intéresser à leurs effets sur le rapport au travail des gestionnaires, dont le rôle est prédominant dans la diffusion de ces normes. Il s'agit non seulement d'enrichir la réflexion quant aux processus par lesquels sont diffusées les nouvelles normes managériales, mais également d'évaluer les incidences que ces normes peuvent avoir sur la subjectivité des gestionnaires,

notamment au regard de leur rapport au travail. Après une brève exploration des transformations du monde du travail ayant contribué à l'émergence d'un nouveau régime de mobilisation fondé sur des demandes inédites d'investissement de soi au travail, nous nous intéresserons à certaines voies de production et de diffusion du discours managérial par la présentation de résultats de nos récents travaux. Nous mettons en évidence l'apport du discours pédagogique managérial et celui des cadres intermédiaires dans la production et la diffusion des injonctions managériales contemporaines et d'un certain *ethos* gestionnaire.

1. TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL, RÉGIMES DE MOBILISATION ET PHASE DE MODERNISATION MANAGÉRIALE

Les transformations ayant marqué le monde du travail et de l'emploi depuis la fin des années 1970 ont contribué à définir les contours du capitalisme contemporain, qui se caractérise par des formes novatrices de gestion de la production, d'organisation du travail et de relations d'emploi. Les mutations du système productif et les restructurations du marché ont participé à l'effritement non seulement du modèle industriel, mais également de la pensée managériale américaine ayant contribué à sa diffusion. Ce modèle managérial, fondé sur un contrôle de la subjectivité des travailleurs au profit du procès de production, qui a largement contribué à l'essor de la production des Trente Glorieuses, est aujourd'hui concurrencé par de nouvelles approches, mieux adaptées pour répondre aux aléas d'une économie en mutation, ainsi qu'à une main-d'œuvre aux caractéristiques et aux attentes diversifiées. Les mutations qui s'accroissent dans les milieux de travail ainsi que la diffusion de nouvelles formes de gestion et d'exécution du travail ont présidé à l'émergence d'un nouveau régime de mobilisation du personnel qui normalise l'échange social associé au travail autour de politiques, pratiques et mesures innovantes, qui sollicitent de façon inédite la subjectivité des travailleurs². L'émergence d'un tel modèle ne saurait signifier que la mobilisation du personnel constitue une nouvelle exigence managériale, le travailleur étant soumis à un double investissement – le travail ne pouvant, tel que le souligne Philippe Bernoux, « être réalisé sans être approprié, même de manière

2. F. Aballéa et L. Demailly, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », dans J.-P. Durand et D. Linhart (dir.), *Les ressorts de la mobilisation*, Toulouse, Octarès, 2005, p. 117-130.

infime, par le travailleur³». Ce nouveau régime de *mobilisation subjective* apparaît toutefois inédit, en ce qu'il sollicite la « vie psychique dans l'acte et l'espace de travail⁴ », par des exigences novatrices en matière d'engagement, d'implication subjective et d'autonomie responsable.

Ce régime est au cœur d'une modernisation managériale, qui tend à mettre de plus en plus l'accent sur les nouvelles formes de mobilisation essentiellement subjectives au travail comme voie de conciliation des conditions organisationnelles et des attentes expressives et identitaires des travailleurs. Porté par un discours managérial valorisant le personnel comme l'une des principales sources de plus-value dans l'économie du savoir, cela se traduit par des injonctions singulières de mise au travail dans le procès de production, qui modifient l'arrimage entre l'activité de travail et la subjectivité des travailleurs. C'est ainsi que la mobilisation subjective est présentée comme le pivot des nouvelles théories de gestion des ressources humaines (GRH), en ce qu'elle constitue une voie pour concilier la volonté de performance et d'humanisation du travail. Elle se diffuse par de nouvelles prescriptions à l'attention du personnel, lesquelles se traduisent par des attentes inédites en matière d'engagement, de motivation, d'habilitation et d'adhésion aux valeurs organisationnelles, comme autant de facteurs incitant les travailleurs à déployer des efforts volontaires pour faire face aux nouvelles réalités organisationnelles⁵.

2. VOIES DE DIFFUSION DES NORMES MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES : DEUX CAS DE FIGURE

Ces injonctions à la mobilisation soulèvent des questions quant à la façon dont elles sont produites et diffusées dans les milieux de travail et dont elles sont reçues par les travailleurs. Par la présentation de résultats de deux recherches que nous avons récemment menées, nous mettrons en évidence l'apport du discours pédagogique managérial dans la production de ces normes, ainsi que leurs répercussions sur l'expérience vécue

3. P. Bernoux, *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981.

4. V. De Gaulejac et F. Hanique, « La mobilisation subjective au service de la finance », dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité : perspectives critiques*, Québec et Paris, Presses de l'Université Laval et Éd. Hermann, 2017, p. 201-220.

5. M.-P. Bourdages-Sylvain, *Mobilisation et littérature pédagogique managériale : une analyse de contenu de manuels de formation*, thèse de doctorat soutenue à l'Université Laval et à l'Université de Paris-Descartes, 2014.

d'un groupe professionnel central dans leur diffusion, soit les cadres intermédiaires. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la littérature pédagogique managériale, par laquelle les étudiants sont sensibilisés aux injonctions de gestion contemporaines ; l'analyse de l'un de ces segments montre non seulement la place centrale qu'y prennent les attentes managériales en matière de mobilisation subjective, mais également les représentations sociales du travailleur idéal. Plus encore, les résultats de cette première recherche mettent en lumière les contours de l'*ethos* gestionnaire contemporain, où le leader mobilisateur est présenté comme le gestionnaire idéal pour inciter les travailleurs à présenter le degré d'engagement attendu.

Afin d'apprécier l'effet de ces normes sur l'expérience vécue des travailleurs, nous présenterons dans un deuxième temps les résultats préliminaires d'une étude portant sur les cadres intermédiaires. Ces derniers constituent un corpus idéal pour étudier ces questions, du fait de leur position centrale, mais paradoxale, au sein des organisations : ils ne sont pas uniquement les agents d'implantation de ces normes, mais également les destinataires, leur capacité à se mobiliser et à mobiliser les équipes étant intimement liée à celle des organisations à se renouveler et à innover. Bien que leurs représentations sociales du cadre idéal correspondent à celles qui sont prescrites par le discours contemporain, nous verrons que les conditions objectives de travail induites par les transformations du monde du travail contemporain les confrontent à un paradoxe de la mobilisation, susceptible d'induire différentes formes de désengagement face à l'activité professionnelle.

2.1 Littérature pédagogique managériale, valorisation d'un nouvel *ethos* gestionnaire et rapport au travail

L'étude menée par Marie-Pierre Bourdages-Sylvain⁶ visait à apprécier l'importance que revêt aujourd'hui la mobilisation dans l'une des voies

6. Fondée sur une analyse de contenu de manuels de formation utilisés dans les cursus collégiaux et universitaires québécois pour former les futurs gestionnaires, cette étude avait pour principal objectif d'évaluer l'importance de la mobilisation dans les différents champs organisationnels et de définir les représentations sociales du travailleur contemporain. Afin d'appréhender dans toute sa complexité la notion polysémique de mobilisation et ses dimensions associées, le cadre conceptuel s'inspire du modèle de J.-Y. Le Louarn, qui décrit la mobilisation comme la somme de l'*adhésion*, de l'*engagement* et de la *motivation*, auxquels s'ajoute l'*habilitation* comme médiane entre le pouvoir décisionnel, les responsabilités et la nature du

de diffusion du discours managérial contemporain, par l'analyse des prescriptions valorisées dans la littérature pédagogique managériale. Parmi les nombreux vecteurs de prescription de l'agir des salariés, ce corpus constitue un objet sociologique d'intérêt, compte tenu de ses finalités techniques et normatives. De fait, en plus d'initier les futurs gestionnaires et professionnels en ressources humaines aux stratégies et tendances actuelles de gestion, ces manuels sont imprégnés des normes managériales contemporaines et des représentations sociales associées. Sans pour autant sous-estimer l'écart entre l'intention pédagogique managériale et l'agir organisationnel, ni prétendre à la traduction systématique des injonctions dans les situations concrètes de travail, il n'en demeure pas moins que la littérature pédagogique managériale constitue une voie importante de promotion de l'idéologie managériale dominante, par laquelle les étudiants s'y sensibilisent. Afin d'y apprécier l'importance de la mobilisation, l'auteure s'est inspirée du modèle de Michel Tremblay et ses collaborateurs⁷, qui postule que l'organisation du travail, le leadership ainsi que la vision, la mission, les objectifs et les valeurs organisationnelles constituent, à l'instar des pratiques de GRH, autant de leviers d'action pour mobiliser le personnel. En appréciant le degré de diffusion de ce modèle dans les manuels de formation en GRH, cette recherche a permis de corroborer l'émergence d'un nouveau régime de mobilisation prescrivant un idéal novateur d' enrôlement des subjectivités dans l'activité professionnelle. Trois principaux apports au regard des objectifs qui nous animent ici s'en dégagent.

Premièrement, l'analyse montre que le thème de la mobilisation subjective au travail est devenu à ce point important dans cette littérature qu'il englobe, à tout le moins du point de vue prescriptif, tous les domaines de la vie organisationnelle et non plus uniquement le seul domaine de la GRH. C'est qu'il est généralement admis que cette quête de mobilisation est le terrain évident de la GRH, porté par un discours qui valorise la main-d'œuvre comme l'un des principaux avantages

travail réalisé. Pour des précisions quant à la méthodologie, aux dimensions et aux principales limites de l'étude, voir M.-P. Bourdages-Sylvain, *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale: une analyse de contenu de manuels de formation*, op. cit., et J.-Y. Le Louarn, *Les tableaux de bord: ressources humaines*, Rueil-Malmaison, Liaisons, 2008.

7. M. Tremblay, D. Chênevert, G. Simard, M.-E. Lapalme et O. Doucet, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue internationale de gestion*, 2005, p. 69-78.

concurrentiels. Aussi les futurs gestionnaires sont-ils incités à développer une approche personnalisée centrée sur le déploiement d'efforts volontaires et la mise en œuvre collective, afin de répondre aux performances organisationnelles et aux demandes d'autonomie, d'équilibre et d'émancipation de la main-d'œuvre. Or l'analyse montre que les champs organisationnels de Tremblay et ses collaborateurs sont intrinsèquement liés à la mobilisation, du fait qu'ils sont nettement associés à une entreprise qui vise à accroître l'engagement subjectif du personnel; aussi la mobilisation y est-elle présentée comme l'un des pivots des théories contemporaines de gestion, du point de vue tant des pratiques de GRH⁸, de l'organisation du travail⁹, du leadership que de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs¹⁰. Considérant que peu d'études se sont attardées à l'importance de la mobilisation de la main-d'œuvre dans les domaines autres que la GRH (ce qui est préoccupant, considérant que plusieurs milieux de travail sont toujours fondés sur des formes d'organisation du travail néotaylorisées)¹¹, ce premier constat n'est donc pas anodin.

Deuxièmement, cette recherche contribue à expliquer pourquoi la mobilisation est si importante: le discours pédagogique managérial

-
8. Au chapitre de la GRH, l'étude montre que la littérature pédagogique managériale valorise notamment: 1) des pratiques de dotation axées sur les caractéristiques individuelles, le savoir-être et les valeurs prosociales des candidats; 2) une formation cohérente avec leur projet de vie, qui contribue à développer les habiletés professionnelles et personnelles; 3) des formes de reconnaissance immatérielle, qui renforcent le lien de confiance entre les parties; 4) des pratiques d'évaluation formatives individuelles et collectives qui stimulent la coopération professionnelle.
 9. En rupture avec les formes traditionnelles de contrôle direct, cette littérature valorise le déploiement d'une nouvelle organisation mobilisante du travail, fondée sur quatre conditions objectives: 1) le capital humain comme l'un des principaux avantages concurrentiels des organisations; 2) la communication bidirectionnelle qui contribue à la transaction subjective et au développement d'un état psychologique favorable à la mobilisation; 3) l'autonomie responsable qui favorise le pouvoir d'agir des employés; et 4) le travail d'équipe, lorsqu'il permet au salarié d'apprécier l'effet de sa contribution personnelle sur le résultat global.
 10. Ce levier est décrit comme étant mobilisateur lorsque la vision invite les salariés à œuvrer vers un avenir signifiant, que la mission oriente le travail individuel vers les objectifs collectifs, que les objectifs favorisent l'autonomie, l'autocontrôle et la responsabilisation, et lorsque les valeurs organisationnelles sont rassembleuses et transcendantes.
 11. M. Tremblay et collab., «Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail», *op. cit.*

présente les nouvelles formes de mobilisation de la subjectivité comme étant émancipatoires, souscrivant à une lecture idéologique liant la quête de performance des entreprises à la quête de sens des salariés. Associées à une hausse du rendement individuel et à des configurations novatrices d'autocontrôle, ces nouvelles formes d'engagement dans le travail sont présentées comme des avenues pour répondre aux exigences organisationnelles de performance et de productivité dans un environnement économique en mouvance. Les gains seraient également importants du point de vue des travailleurs, en ce qu'ils répondraient à leurs attentes d'autonomie, d'équilibre et d'authenticité ; la mobilisation des subjectivités dans l'activité productive leur permettrait non seulement de mettre leurs compétences au service de la productivité, mais également d'y forger leur identité professionnelle, d'y exprimer leur identité personnelle et d'y vivre une expérience signifiante. La mobilisation y est donc présentée comme une avenue de conciliation des intérêts organisationnels et individuels traditionnellement considérés comme étant divergents, voire inconciliables, telle une possible solution au paradoxe industriel.

Troisièmement, en plus de montrer la place centrale de la mobilisation subjective dans les attentes managériales contemporaines, l'analyse a permis de définir les représentations sociales du travailleur idéal, dont les caractéristiques individuelles épousent les différentes dimensions de la mobilisation. On y valorise un travailleur motivé par la nature intrinsèque de son emploi, engagé autant envers le poste, le groupe que l'organisation, dont l'autonomie responsable et les compétences contribuent à son développement tant professionnel que personnel, et dont les valeurs personnelles sont en forte cohérence avec celles de l'organisation. Le leadership des cadres est décrit comme un levier puissant pour inciter les travailleurs à adopter de tels comportements. De fait, il est généralement admis dans le segment de la littérature pédagogique analysé que le contexte économique actuel commande un leadership novateur de la part des cadres, en rupture avec les formes traditionnelles de gestion décrites comme étant réfractaires au changement. La figure du cadre comme leader mobilisateur¹² y est largement valorisée, comme l'a exprimé l'auteur de l'un des manuels analysés, un point de vue largement repris dans le corpus : « Les conquérants d'autrefois devaient mener leurs troupes

12. Voir au sujet du leadership transformationnel et mobilisateur B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York, The Free Press, 1995 ; P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage, 2007 et P. Lainey, *Le leadership organisationnel: de la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière, 2008.

à la victoire pour étendre leur territoire et assurer la survie de leur peuple ; les leaders d'aujourd'hui doivent mobiliser les gens pour atteindre des objectifs qui assureront la pérennité de l'organisation¹³. » On invite les futurs gestionnaires à exercer une influence idéalisée par l'adoption des comportements attendus du personnel, selon les principes de l'apprentissage par modèle. Leur style de gestion devrait être sensible, positif et non pas autoritaire, en symbiose avec les valeurs, les objectifs et les émotions de chacun. Par la diffusion d'une vision porteuse de sens transcendant l'activité quotidienne, on les invite à faire preuve d'une motivation inspirante, afin d'inciter tout un chacun à adhérer aux valeurs et aux projets organisationnels, autant de « mobiles qui permettent de lier leur identité individuelle à celle du groupe et de sa mission¹⁴ ». Le leader mobilisateur contribue à l'autonomisation et à la responsabilisation des salariés, par une stimulation intellectuelle qui contribue à leur quête de pouvoir sur l'activité de travail. Il fait également preuve d'une considération individualisée, en traitant tous les employés comme des maillons déterminants du succès organisationnel, et ce, peu importe leur position dans l'organigramme. La philosophie de ce style novateur de leadership est résumée par l'auteur de l'un des manuels analysés : « La clé du succès consiste donc à orienter au lieu d'imposer, à récompenser au lieu de sévir, à construire au lieu de détruire, à prendre de l'expansion au lieu de rétrécir¹⁵. » Ce leadership est décrit comme un catalyseur de la transaction subjective, qui stimule les dimensions de la mobilisation au-delà des fins économiques. Par son adhésion aux normes managériales contemporaines, le cadre présentant un leadership mobilisateur constitue donc l'un des principaux agents de diffusion de l'idéologie dominante ; aussi est-il présenté comme la figure idéale du travailleur contemporain, l'adhésion à l'agir prescrit et la forte adéquation entre ses valeurs personnelles et celles, organisationnelles, contribuant à la mobilisation des équipes.

Mobilisation subjective et rapport au travail

Cette première analyse de l'une des voies de diffusion du discours managérial contemporain montre l'importance des nouvelles formes

13. P. Lainey, *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*, *op. cit.*, p. 6.

14. M. Tremblay et collab., « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *op. cit.*, p. 71.

15. J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn et C. de Billy, *Comportement humain et organisation*, 4^e éd., Saint-Laurent, ERPI, 2010, p. 291.

d'engagement dans le travail, en écho aux changements structurels et culturels qui ont marqué la société québécoise au cours des dernières décennies. Elle met en relief un certain ordre de discours, marqué par des injonctions managériales valorisant des représentations de l'activité productive et des principes de sens novateurs. Au-delà de la prescription d'une forme singulière de leadership, il semble que la littérature pédagogique managériale soit porteuse d'une nouvelle forme d'*ethos* du travail, entendu comme un ensemble de principes plus ou moins systématisés qui règle les conduites quotidiennes¹⁶. De fait, les contours d'un nouvel *ethos* gestionnaire se dessinent, singularisés par une centralité forte de l'activité professionnelle, une finalité expérientielle et un lien d'emploi fondé sur une transaction subjective entre les parties, en symbiose avec les prescriptions managériales contemporaines. Tout comme les *ethos* *professionnaliste* et *égotélique* de Daniel Mercure et Mircea Vultur¹⁷, cet *ethos* gestionnaire est fondé sur une expérientialité du travail, qu'elle soit structurante (le milieu de travail étant le principal lieu de construction identitaire) ou revendiquée, où l'activité professionnelle est perçue comme l'un des principaux lieux d'expression de l'identité. Bien que l'ensemble des travailleurs soient invités à adhérer à cet *ethos* du travail, les gestionnaires sont particulièrement visés par ces nouvelles injonctions, en ce que leur attitude au travail et leurs pratiques stratégiques contribuent non

16. D. Mercure et M. Vultur, *La signification du travail: nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2010.

17. Nous faisons référence ici à la typologie de D. Mercure et M. Vultur, qui reconnaissent six types d'*ethos* du travail se singularisant par une importance du travail, des valeurs associées au travail et des attitudes à l'égard des normes managériales singulières, marquées par une dominance expérientielle (*ethos* de la professionnalité, de l'égotélisme et de l'harmonie) ou économique (*ethos* de l'autarcie, de l'utilitarisme et de la résignation). À l'instar du modèle prescrit dans le corpus, les *ethos* de la professionnalité et de l'égotélisme répondent aux injonctions managériales contemporaines, compte tenu de l'importance de finalités expérientielles associées au travail. Tant chez le *professionnaliste* que chez l'*égotéliste*, l'être au travail domine. Pour le premier, le développement et la reconnaissance de la professionnalité sont les fondements de sa construction identitaire, le travail étant une sphère centrale de son identité personnelle. Le travail constitue pour le second un lieu d'affirmation de son identité, au même titre que les autres sphères de son existence. Tous deux contribuent dans une certaine mesure à la production et à la diffusion des exigences managériales contemporaines, du fait d'un rapport à la norme fondé sur une réciprocité tacite ou une affinité participative. Voir D. Mercure et M. Vultur, *La signification du travail: nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, *op. cit.*

seulement à la mobilisation des équipes, mais également à la conciliation des exigences organisationnelles et des aspirations au travail du personnel.

Au-delà de la simple littérature pédagogique managériale, le discours managérial contemporain suscite un intérêt sociologique croissant, qui se traduit par des lectures différentes, voire opposées, du phénomène. Là où certains y voient un retour à des pratiques fondées sur la confiance, la responsabilisation et la coopération, d'autres, au contraire, déplorent une emprise idéologique nouvelle, où la subjectivité des travailleurs serait mise à la disposition du management à des fins productivistes. Cette diversité des analyses s'explique notamment par la grande polarisation des effets associés au management contemporain, qui se manifeste par des occasions favorables inédites pour les uns, mais également par de nouvelles formes de discrimination, voire de domination, pour les autres. Car malgré un discours épидictique quant aux bienfaits des nouvelles pratiques de gestion sur les travailleurs, il subsiste un malaise dans les milieux de travail, induit par cette « double polarité des effets de la mobilisation subjective au travail¹⁸ ». Les plus récents travaux en sociologie clinique, en sociologie de la gestion et en psychodynamique du travail mettent en lumière les injonctions que les nouveaux modes de management produisent et la façon dont elles peuvent porter atteinte à l'équilibre psychique des travailleurs¹⁹. Ils révèlent les conséquences insidieuses de ces grandes normes managériales qui, sous le couvert de privilégier l'engagement des travailleurs et de leur subjectivité, créent un cadre idéologique ambigu, en instaurant des modes de gestion parfois abusifs, en valorisant un rapport au travail fondé sur la participation et la créativité tout en exposant les subjectivités au jeu de la rentabilité, de l'efficacité et de l'efficacité.

En plus des inflexions associées au discours valorisant l'épanouissement par la sphère professionnelle, l'étude de l'actuelle phase de

18. V. de Gaulejac et F. Hanique, « La mobilisation subjective au service de la finance », dans D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain, *Travail et subjectivité : perspectives critiques*, op. cit., p. 199.

19. Sur ces perspectives d'analyse, voir notamment les travaux de C. Dejours, N.H. Smith, E. Renault et J.-P. Deranty, *The Return of Work in Critical Theory: Self, Society, Politics*, New York, Columbia University Press, 2018 ; C. Dejours, *Situations du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 2016 ; Y. Clot et M. Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin, 2017 ; V. de Gaulejac, *Travail : les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011 ; A. Prasad, P. Prasad, A.J. Mills et J.H. Mills, *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, Taylor Auckland, Taylor & Francis Limited, 2015.

modernisation managériale ne saurait se passer d'une analyse de l'expérience vécue par les gestionnaires. Car, bien que leur rapport au travail soit influencé par les rhétoriques managériales, il est également façonné par les possibilités et les contraintes vécues dans l'activité de travail quotidienne. S'agissant des cadres intermédiaires, dont le rôle se complexifie face aux transformations des organisations contemporaines, de nombreuses questions se posent. En quoi les contextes et les conditions objectives de travail favorisent-ils l'expression de l'*ethos* du travail attendu? En quoi influencent-ils leur rapport au travail, notamment leurs représentations et leur manière de vivre le travail? Qu'en est-il des modes d'engagement dans le travail et des éventuelles formes de résistance associées? Malgré le rôle prédominant des cadres intermédiaires dans l'actuelle phase de modernisation managériale, peu de travaux ont remis en question l'effet des nouvelles formes de mobilisation subjective sur leur rapport au travail. L'étude d'un cas présentée dans la section suivante apporte un éclairage sur certaines de ces questions.

2.2 Engagement et rapport au travail chez les cadres intermédiaires : le paradoxe de la mobilisation

Les travaux menés par Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, Nancy Côté et Jean-Louis Denis²⁰ sur l'engagement au travail des cadres intermédiaires (CI) offrent quelques pistes de réflexion quant au vécu et au rapport au travail de salariés dont le profil est, à priori du moins, en forte adéquation avec les exigences managériales contemporaines. Les cadres intermédiaires jouent un rôle prédominant dans la diffusion de ce nouveau modèle managérial, notamment quant à la valorisation des attentes envers les employés invitant à une plus grande mobilisation dans l'activité de travail. À cet égard, leur fonction au sein des organisations est centrale, notamment dans les organisations publiques et parapubliques où se diffusent de nouvelles pratiques inspirées de la nouvelle gestion publique. À l'heure où les bouleversements du monde du travail et de l'emploi sont importants, ces organisations subissent de profondes transformations, qu'elles

20. Fondée sur des entretiens auprès de cadres intermédiaires et autres acteurs clés du milieu, l'étude menée par M.-P. Bourdages-Sylvain, N. Côté et J.-L. Denis et financée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2017-2019) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (2018-2020) vise à comprendre l'effet des transformations organisationnelles sur l'engagement au travail des cadres intermédiaires et leur capacité à mobiliser leurs équipes en période de changement.

prennent la forme de réformes, de nouvelles voies d'impartition ou d'un accroissement du contrôle managérial afin d'optimiser les processus organisationnels. Ce contexte constitue un défi stratégique pour les CI, dont la fonction n'est plus qu'exécutive, mais également de plus en plus stratégique²¹. Ils sont soumis à de fortes prescriptions, à la mobilisation de leurs équipes en même temps qu'ils doivent négocier des arrangements pour mieux arrimer les orientations organisationnelles et la réalité opérationnelle du terrain. Aussi sont-ils invités à maintenir un niveau élevé d'engagement pour soutenir les orientations organisationnelles, trouver un sens aux changements et mettre en place des stratégies pour que les équipes adhèrent aux changements²². Ce double rôle d'émetteur et de destinataires des normes managériales contemporaines les place dans une position complexe, voire ambivalente, puisqu'ils doivent diffuser auprès de leurs équipes les injonctions qu'ils subissent. Ce positionnement, conjugué à leur position singulière à la jonction des dynamiques de l'emploi et des régulations organisationnelles²³, en fait donc un cas révélateur des contradictions et des tensions liées à ces demandes d'investissement de soi dans le travail.

Les résultats préliminaires de l'étude exploratoire²⁴ ont permis de circonscrire un paradoxe important, selon lequel les cadres intermédiaires

-
21. S.P. Osborne, « Public management research over the decades : what are we writing about? », *Public Management Review*, vol. 19, n° 2, 2017, p. 109-113.
 22. N. Côté et J.-L. Denis, « Exercer son rôle stratégique dans les organisations pluralistes : le cas des cadres intermédiaires du réseau de la santé », *Management international*, vol. 23, n° 1, 2018, p. 43-55.
 23. L. Servel, « Pourquoi le marketing RH séduit-il les directeurs des ressources humaines? : étude d'un dispositif de gestion qui fait sens », dans V. Ganem, E. Lafuma et C. Perrin-Joly (dir.), *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : dispositifs de personnalisation, acteurs et effets*, Toulouse, Octares, 2017, p. 67-81.
 24. Compte tenu des transformations majeures qu'il connaît, le réseau québécois de la santé et des services sociaux constitue un terrain privilégié pour étudier l'effet des transformations organisationnelles sur le rôle des cadres intermédiaires et leur expérience subjective de travail. Ces mutations, qui s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue favorisant une dynamique de changements perpétuels, sollicitent particulièrement l'atteinte des objectifs reposant sur leur mobilisation et leur capacité à mobiliser leurs équipes. Le projet prend la forme d'une étude de cas dans un centre intégré universitaire de santé et services sociaux. Les changements associés à la fusion récente de plusieurs établissements en une seule organisation comptant plus de 16 000 employés sollicitent grandement les CI, lesquels se retrouvent au cœur des nouveaux enjeux de mobilisation de soi au travail et de mobilisation des équipes.

doivent faire face à des demandes croissantes en matière d'implication de soi au travail, alors qu'ils sont soumis à des contextes de travail susceptibles de miner leur engagement dans le travail. Bien que les participants à l'enquête semblent avoir intériorisé les normes managériales contemporaines et le rapport au travail associé, les entrevues montrent que le contexte objectif du travail, marqué par différentes formes de pénibilité, les empêche de les incarner pleinement. Une tension est alors susceptible de survenir, entre l'*ethos* du travail souhaité et celui qui est vécu, une situation pouvant mener à différentes formes de désengagement du travail.

Des représentations sociales du cadre en phase avec l'ethos gestionnaire

Nos travaux ont d'abord permis de circonscrire un discours normatif largement diffusé parmi les participants, fondé sur une image forte du cadre intermédiaire présentant les traits du travailleur idéal esquissés précédemment. Face aux pressions croissantes des organisations à optimiser les processus organisationnels, leur rôle se complexifie, la capacité des organisations à se renouveler et à innover étant de plus en plus liée à leur propre capacité à accompagner les équipes dans le déploiement des changements. C'est ainsi que la figure du « cadre de métier » exerçant une activité centrée sur la résolution de problème dans son domaine d'expertise est concurrencée par un nouvel idéal, en phase avec les attentes managériales valorisant l'adaptation au changement²⁵. La figure du « cadre gestionnaire » est largement diffusée, ses compétences managériales contribuant non seulement à l'opérationnalisation des changements, mais également à la mobilisation des équipes dans leur implantation²⁶. Aussi le rapport au travail idéal du cadre est-il décrit comme étant performant, autonome, responsabilisé, infatigable et porteur désigné des valeurs organisationnelles, autant de caractéristiques qui embrassent celles du

25. S.W. Floyd et B. Wooldridge, « Dinosaurus or Dynamos? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, 1994, p. 47-57 ; Q.N. Huy, « Emotional balancing of organisational continuity and radical change: the contribution of middle managers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 1, 2002, p. 31-69.

26. V. Boussard, « Les dispositifs de gestion de la mobilité des cadres : reproduction des inégalités de carrière et découplage professionnel », dans V. Ganem, E. Lafuma et C. Perrin-Joly (dir.), *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : dispositifs de personnalisation, acteurs et effets*, op. cit., p. 49-65 ; F. Kletz et O. Lenay, « Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? », *Revue française d'administration publique*, n° 128, 2008, p. 689-701.

travailleur idéal porté par le discours dominant. Évoluant dans le secteur de la santé où les contraintes organisationnelles sont importantes, les cadres interrogés estiment que la réussite des changements et l'atteinte des objectifs organisationnels reposent sur leur engagement personnel ainsi que sur leur capacité à adapter leur pratique à ce nouvel environnement. Les attentes rehaussées en matière d'engagement sont décrites comme autant de moyens pour faire face aux nouvelles exigences de performance. Conformément à l'effet Pygmalion, ils sentent une pression à prêcher par l'exemple, en adoptant les comportements attendus de leurs équipes, en démontrant une motivation élevée quant à la nature intrinsèque de l'emploi, une autonomie responsable, une volonté de développement des compétences, ainsi qu'un engagement fort envers l'équipe et l'organisation.

Au-delà des comportements de mobilisation, ces représentations sociales du cadre idéal épousent les caractéristiques de l'*ethos* gestionnaire diffusé notamment par la littérature pédagogique managériale. Cela se manifeste d'abord par une centralité forte de l'activité professionnelle, au point où la frontière entre les vies professionnelle et personnelle est pratiquement effacée. On observe une certaine banalisation de la surcharge et des nombreuses heures de travail, la semaine « normale » comptant jusqu'à 50 ou 60 heures de travail. La finalité de l'activité professionnelle est de nature expérientielle, le travail étant décrit comme un lieu de développement identitaire ; les cadres intermédiaires interrogés nourrissent une volonté forte de cohérence entre les aspirations personnelles, professionnelles et organisationnelles, qui se manifeste par un dévouement personnel envers l'organisation. Ils se perçoivent comme des gardiens du sens, ce qui les amène à faire un travail d'adaptation et de traduction des changements auprès des équipes ; ils sont animés d'une volonté de faire une différence, en répondant aux besoins des usagers et en contribuant à ce que les intervenants pratiquent dans les meilleures conditions possible.

Une expérience subjective marquée par différentes formes de pénibilité

Et pourtant, malgré cette apparente affinité élective entre l'*ethos* des cadres intermédiaires et les nouvelles normes managériales, nos travaux montrent que leur expérience subjective de travail est marquée par différentes formes de pénibilité, induites par des conditions de travail de plus en plus contraignantes. Le contexte marqué par une diminution des

ressources, un manque de moyens et une quête effrénée d'efficacité et d'efficacité complexifie l'exercice de leur travail stratégique. Malgré un discours dominant vantant une extension de leur rôle, plusieurs perçoivent au contraire une stagnation de leur pouvoir d'influence, voire une diminution. Nos travaux font état également de changements substantiels au niveau du rythme de travail, dont la nature élevée suscite un nombre important de doléances. Les participants dénoncent la pression de performance, les délais courts et peu flexibles, ainsi que la demande de reddition de comptes qui alourdit leurs tâches. La quantité de changements à implanter est également dénoncée, tout comme la séquence d'implantation jugée trop rapide, en ce qu'elle ne leur laisse que peu de temps d'adaptation, comme l'illustre le propos suivant : « On ne laisse pas aux équipes le temps de s'acclimater à un nouveau changement que l'on débarque une autre chose. Ça devient lourd. » Le cadre d'action peu flexible restreint leur marge de manœuvre non seulement quant à la manière dont ces changements pourraient être opérationnalisés, mais également quant au moment de leur implantation. Ces contraintes croissantes couplées aux circonstances particulières de la réforme²⁷ complexifient l'atteinte des objectifs organisationnels et induisent une surcharge de travail difficile à accepter, du fait qu'elle est perçue comme n'étant ni temporaire ni reconnue par les supérieurs immédiats. Cet extrait d'entretien est on ne peut plus explicite : « Le rouleau compresseur, il ne faut pas qu'il nous passe dessus ; dans le sens que tant que tu donnes le rendement, ils vont continuer à ajouter des tâches, et ils s'en foutent si tu travailles toujours plus d'heures. Il n'y a personne qui va dire que les chefs travaillent trop. » Plusieurs dénoncent enfin que le sommet hiérarchique ne leur explique pas suffisamment le bien-fondé des transformations à déployer, ce qui complexifie la recherche de sens et le déploiement auprès des équipes, voire menace leur adhésion à la vision organisationnelle. Et de souligner un CI : « Des fois, on a de la misère à donner du sens à ce qui s'en vient parce que ça n'en a pas. »

Ce contexte de travail constitue pour les cadres intermédiaires non seulement un défi stratégique, mais également un enjeu quant à leur

27. Le réseau québécois de la santé et des services sociaux a connu plusieurs transformations structurelles importantes dans les dernières décennies, dont la plus récente, en 2015, a été d'une ampleur sans précédent, faisant passer de 182 à 34 le nombre d'établissements de santé et de services sociaux. Les organisations de santé sont aux prises avec différents problèmes de main-d'œuvre : pénurie, roulement du personnel, taux élevés d'épuisement professionnel qui touchent plusieurs catégories de travailleurs, mais aussi les cadres intermédiaires.

engagement dans le travail. Leur expérience subjective de travail est marquée par différentes tensions tributaires de contextes de travail difficiles, d'une activité de plus en plus centrée sur des logiques de rationalisation, de contrôle et de standardisation qui fragilisent leur capacité d'agir. La diffusion de valeurs inspirées du système économique couplée à des demandes de conformité et d'adhésion aux modes opératoires serait également en cause, ce qui engendre des injonctions paradoxales et des tensions éthiques entre les valeurs de leur profession d'origine, souvent associées au travail relationnel, et les exigences de la nouvelle gestion publique. La gestion de la performance par des objectifs chiffrés est aussi dénoncée, en ce qu'elle induit des situations conflictuelles entre les exigences standardisées et les demandes de personnalisation des pratiques et des soins. La situation est d'autant plus difficile qu'elle est vécue de façon individuelle, les changements constants ayant déstructuré les collaborations professionnelles et les réseaux d'alliance entre les cadres intermédiaires. L'effritement des réseaux diminue leur sentiment d'appartenance et complexifie leur travail stratégique, en plus de limiter la défense d'intérêts communs et le déploiement des stratégies collectives pour dénoncer et surmonter les difficultés.

Les effets sur le rapport au travail

Dans un contexte de travail marqué par la hausse des contraintes, il semble que l'articulation entre la mobilisation de soi des cadres intermédiaires et celle de leurs équipes se complexifie, modifiant non seulement leur rôle stratégique, mais également, de façon plus intime, leur rapport au travail. Ce contexte les confronte au paradoxe de la mobilisation, où les injonctions à l'engagement dans le travail se heurtent à des contextes de travail qui freinent leur capacité stratégique et leur engagement. L'expression d'un *ethos* du travail souhaité se heurte aux conditions objectives de travail, ce qui amène certains cadres intermédiaires à revoir la centralité et la finalité accordée à l'activité professionnelle.

Au chapitre de la centralité, un écart semble se dessiner entre l'importance du travail souhaitée et l'importance vécue. Questionnés quant à leur idéal, les cadres interrogés confient accorder une importance élevée à l'activité professionnelle, du point de vue tant de la centralité objective que de la centralité relative : le travail est une sphère de vie importante et occupe conséquemment une place dominante dans leur échelle de valeurs. Ils consentent à s'y investir pleinement, la charge de travail élevée et le nombre important d'heures de travail étant perçus comme des

particularités du métier. Or, s'ils acceptent de faire certains sacrifices pour leur activité professionnelle, la plupart ne sont pas prêts à le faire à n'importe quel prix et dans n'importe quelles conditions. L'intensification du travail et la cadence élevée, où les urgences se succèdent sans qu'ils aient l'impression ni de bien faire leur travail ni de le contrôler, sont largement dénoncées. Le discours normatif banalisant la surcharge de travail et le nombre élevé d'heures de travail suscitent une tension avec les exigences de la vie personnelle et les aspirations à un certain équilibre de vie. Les exigences de disponibilité associées aux nouvelles technologies de la communication sont notamment en cause, en ce qu'elles brouillent la délimitation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le fait que les injonctions à la mobilisation soient difficilement quantifiables suscite également une pression importante, l'engagement pouvant toujours être jugé insuffisant.

En plus de cet envahissement quantitatif du travail sur la vie privée, plusieurs évoquent aussi un envahissement qualitatif, où l'esprit est occupé par des pensées liées à l'activité professionnelle dans l'espace privé : « Tu passes de plus en plus de temps au travail, puis ça prend une grande portion dans ta vie. Ça vient prendre du temps dans ta vie personnelle. Quand tu es à la maison, si tu ne penses pas au travail, tu penses à récupérer [du travail]. » La volonté d'équilibre nourrie par plusieurs est rompue, la vie personnelle étant de plus en plus considérée non pas comme un lieu de développement identitaire, mais plutôt comme un espace de repli, de ressourcement pour faire face à un travail trop exigeant. En position d'équilibre précaire entre vie professionnelle et vie personnelle, le discours de plusieurs témoigne de leur fatigue et de leur usure, comme l'illustrent les propos présentés ci-dessous.

Aujourd'hui, si la vie personnelle va bien, est stable et qu'il n'y a pas de difficultés, le gestionnaire peut peut-être réussir à survivre à l'intérieur de ça. Par contre, si ça se met à mal aller autour, comme dans la famille, dans le couple, avec les enfants et qu'en plus il faut qu'il continue à gérer et à faire face à toute la pression dans le réseau... Je ne suis pas sûr que le gestionnaire va être capable de survivre à l'intérieur de ça. C'est ce qu'on voit arriver. Plusieurs sortent en maladie parce qu'ils ne sont plus capables de tenir. C'est trop difficile, la pression est trop forte. (CI, secteur de la santé et des services sociaux.)

Les différentes formes de pénibilité émanant du contexte de travail modifient également la finalité du travail. La plupart des cadres interrogés se sont engagés dans la voie gestionnaire pour faire une différence, répondre aux besoins des usagers et faire en sorte que les intervenants

pratiquent dans les meilleures conditions possible. Or le contexte actuel rend le rôle de gardien de sens et de médiation des tensions de plus en plus difficile à jouer, les cadres intermédiaires disposant d'une marge de manœuvre restreinte dans la définition des changements, tout en devant soutenir le rythme et les délais d'implantation auprès des équipes essouffées par des changements récurrents. Plusieurs expriment une certaine forme de désarroi à l'égard de leur influence sur les échéanciers et les moyens d'intégration des changements, de la planification en amont, des outils dont ils disposent et de l'allègement des répercussions sur leurs employés. Ils sont animés d'un sentiment d'étirement entre deux pôles, celui de la loyauté envers l'organisation et celui de la protection du mieux-être des employés. Ces tensions les obligent à une certaine forme de renonciation dans leur capacité à pouvoir changer leur situation, menacent les référents professionnels qui donnent un sens à leur activité de travail et, ce faisant, affectent le rapport subjectif qu'ils entretiennent avec leur profession. Des problèmes de démobilisation, de stress ou d'épuisement professionnel sont susceptibles de survenir et d'influer non seulement sur leur propre engagement au travail, mais aussi sur l'exercice optimal de leur rôle d'encadrement et d'accompagnement des équipes dans l'implantation de réformes et de changements organisationnels.

L'analyse de ces deux voies de diffusion du discours gestionnaire témoigne de l'importance accordée à la mobilisation subjective dans l'actuelle phase de modernisation managériale, fondée sur des pratiques discursives et managériales valorisant l'implication subjective dans l'activité de travail. Contrairement au taylorisme, qui se caractérisait par une absence de considération de l'individualité, le management contemporain se traduit par un désir d'introduire la singularité des individus à des fins de performance organisationnelle, d'efficience et d'économie. L'investissement de la subjectivité dans le travail induit par la rencontre des injonctions organisationnelles et des attentes identitaires des travailleurs semble associé à deux conséquences sur la manière de vivre le travail, marquée tantôt par l'épanouissement personnel, tantôt par l'épuisement²⁸. Car si les revers des normes managériales contemporaines se

28. Voir, entre autres, les travaux critiques d'A. Prasad, P. Prasad, A.J. Mills et J.H. Mills (dir.), *The Routledge companion to critical management studies*, op. cit.; M. Alvesson, T. Bridgman et H. Willmott (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, 2009; B. Frère (dir.), *Le tournant de la théorie critique*, Paris, Desclée de Brouwer, 2015, et D. Mercure et M.-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité: perspectives critiques*, op. cit.

traduisent par l'émergence de contraintes inédites pour un nombre croissant de travailleurs lésés par le système, les nouvelles formes d'arrimage entre les normes de gestion et les formes contemporaines de subjectivités seraient, à l'opposé, source de liberté pour les travailleurs détenant les ressources professionnelles et personnelles valorisées par l'économie du savoir.

Et pourtant, l'analyse de l'expérience vécue des cadres intermédiaires montre l'importance de nuancer les effets du nouveau management sur les travailleurs favorisés par le procès productif actuel. Bien qu'ils soient des maillons déterminants dans la diffusion des nouvelles injonctions managériales, nous avons tenté de montrer qu'ils en subissent également les revers, plusieurs allant jusqu'à revoir leur rapport au travail pour se protéger. Le travail au quotidien des cadres en est également affecté : pour faire face aux contradictions qui résultent des exigences nombreuses et souvent contradictoires, ils déploient différentes stratégies, telles que la négociation de conditions plus adaptées aux réalités du terrain, la revendication d'une certaine latitude quant aux échéanciers ou le repli sur le travail quotidien. Or il appert que ces stratégies visent moins à dénoncer collectivement les difficultés associées à ces injonctions qu'à minimiser les effets négatifs sur eux-mêmes et leurs employés. Cette individualisation des problèmes contribue dans une certaine mesure à la reproduction du discours gestionnaire, à l'effritement des réseaux d'alliance complexifiant la mise au jour des contractions et à l'exploration de voies alternatives communes pour les surmonter. Ce dernier cas de figure montre bien l'importance de poursuivre les recherches sur les travailleurs des secteurs significatifs de l'économie du savoir qui, à première vue, présentent le profil et les compétences leur permettant de tirer profit du contexte économique actuel, mais qui ne sont pourtant pas immunisés contre les dérives du management contemporain.